

# 格力电器 2017 年董事会工作报告

## 一、概述

2017 年,全球经济开始复苏,经济增速缓步提升,国内经济形势稳中向好,供给侧改革进一步深化。2017 年是我国实施“十三五”规划承上启下的关键一年,中国共产党十九大顺利召开,中国特色社会主义进入了新时代,我国经济发展也进入了新时代,经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。

新时代新征程。2017 年,格力电器坚持“挑战自我,掌控未来”的工作指导思想,坚守实体经济,勇担社会责任,以“让世界爱上中国造”为使命,为打造中国民族产业标杆努力奋进。

2017 年,在全体格力人的不懈努力下,格力电器超额完成年度目标,实现销售收入 1500 亿元,净利润 225 亿元,双双创出历史新高,人均销售额同比上升 16.5%,盈利能力稳居家电行业榜首。家用空调产销量连续 23 年位居中国空调行业第一,连续 13 年领跑全球;商用空调国内市场占有率连续 6 年保持第一,行业龙头地位稳固。

这一年,科研技术继续发力,连续突破四项国际领先技术,核心技术再添硕果。根据国家知识产权局统计数据,格力电器 2017 年发明专利授权量 1273 件,全国排名第 7 名,位居家电行业第一,也是第一家“年度专利授权量”超千件的家电企业。

这一年,科研技术不断创新,黑科技产品层出叠现。分布式送风热泵空调、火凤凰户式暖冷机组、“净静”烘洗一体洗衣机、大松 IH 电饭煲等黑科技产品一经问世,便受到市场热捧,不断满足用户新需求。

这一年,国内市场不断扩大,公共领域频繁中标。先后中标人民大会堂、杭州地铁、沈阳地铁、北京新机场、港珠澳大桥、珠机城轨

等一批大型工程项目。

这一年，海外市场继续拓展，国际化进程步伐加快。先后中标2018 俄罗斯世界杯场馆、美国亚利桑那州凤凰世贸中心光伏空调项目、美国水牛城温德姆酒店等海外重点工程项目。

这一年，格力多元化业务布局初现雏形，智能装备业务飞速发展，新能源行业崭露锋芒，智能家居、精密模具稳步推进，全球化工业集团初步形成。

新时代是奋斗者的时代，拚搏不止，奋斗不息。2018 年格力电器将秉承“奋斗永无止境，改变掌控未来”的指导思想，不断与时俱进，开拓创新，坚守实体经济，坚持自主研发，开展多元拓展，引领中国制造。

我们将继续坚持以科技创新为导向，加强产品规划与布局，不断加大研发投入，继续坚守工匠精神，不断打造精品，进一步提升产品核心竞争力。

继续坚持与时俱进，加快营销转型，推动销售变革，打造适应新时代的全新销售体系，积极开拓国内、国际市场，建设利益共同体，实现互惠共赢。

继续求真务实，锐意创新，立足当下，着眼未来，坚持自主创新，坚守实体经济，稳步拓展智能装备、精密模具、智能家居、新能源技术等新兴产业。

继续以人为本，营造公平公正环境，打造机制合理、富有创新能力的人才队伍，助力格力电器发展成为卓越的全球多元化工业集团。

回首过去，我们思绪纷飞，感慨万千；立足今日，我们胸有成竹，信心百倍；展望未来，梦想之巅，辽阔无穷！

## 二、 报告期内公司从事的主要业务

## （一）主要业务及行业地位

珠海格力电器股份有限公司是一家多元化的全球型工业集团，主营家用空调、暖通设备、智能装备、生活电器、空气能热水器、工业制品等产品。格力电器在全球建有珠海、重庆、合肥、郑州、武汉、石家庄、芜湖、长沙、杭州、巴西、巴基斯坦等 11 大空调生产基地以及长沙、郑州、石家庄、芜湖、天津等 5 大再生资源基地，下辖凌达压缩机、格力电工、凯邦电机、新元电子、生活电器、智能装备、精密模具等子公司，覆盖了从上游零部件生产到下游废弃产品回收的全产业链条。

多年以来，公司深耕制冷空调领域，产品涵盖 20 个大类、400 个系列、12700 多个品种规格，远销 160 多个国家和地区，用户超过 3 亿。根据产业在线数据，格力家用空调产销量自 1995 年起连续 23 年位居中国空调行业第一，自 2005 年起连续 13 年领跑全球；根据《暖通空调资讯》数据，格力商用空调国内市场占有率连续 6 年保持第一。

## （二）行业发展现状及展望

根据联合国发布的报告，2017 年世界经济增速 3%，较 2016 年显著上升，是 2011 年以来增长最快的一年。在供给侧改革及消费升级带动下，中国经济形势趋于好转，2017 年中国经济增速达 6.9%，好于预期。2015 年以来，消费升级和产品升级换代带动了空调需求，同时，连续一年多房地产市场的火热及其带来的延续效应刺激了国内空调市场高速增长。根据产业在线数据：2017 年中国家用空调产量 14350 万台，同比增长 28.7%；销售 14170 万台，同比增长 31%，其中内销 8875 万台，同比增长 46.8%，出口 5295 万台，同比增长 11%。

根据行业报告，长期来看，空调市场仍有大幅提升空间。国内市场，随着居民消费升级进程加速，消费者对品牌认可度、产品品质提出更高要求，同时对空调的节能、健康、舒适性、智能化提出了新的标准，更新换代需求表现强劲；伴随着新型城镇化进程的推进，家电

在三四级市场的扩容不断加快。外销方面，全球经济复苏为空调市场增长提供了持续动力，“一带一路”战略为中国企业“走出去”创造了绝佳契机。

展望 2018 年，房地产市场的延续效应，会继续增加空调行业的终端需求。同时，随着消费升级，人们不断追求越来越舒适的生活空间，空调的多场所、多领域应用给空调市场提供了广阔空间。“十三五”期间，随着国家绿色发展理念的强化，北方的“煤改电”项目给空气源热泵提供了巨大市场。另外，以空调 10 年左右的更新周期测算，老产品更新换代需求也在逐年提升。

### 三、核心竞争力分析

#### （一）享誉全球的品牌优势

格力电器是一家集研发、生产、服务于一体化的多元化全球型工业集团。在获取“中国世界名牌”、“最具市场竞争力品牌”、“全国质量奖”、“出口免验企业”、“中国品牌创新奖”等荣誉后，格力电器 2017 年再次登上“福布斯世界最受尊重企业”排行榜，入选“2017CCTV 中国十佳上市公司”，入选“新时代品牌强国计划”，荣获“2017 年度中国品牌奖”。

在中国质量协会和全国用户委员会发布的 2017 年空调产品满意度测评结果中，格力空调以 85 分的成绩荣获空调品牌顾客满意度最高分，连续七年蝉联顾客满意度第一；在“顾客满意度”、“忠诚度”、“整体品牌形象”、“行业感知质量”等细分维度上都稳居行业第一。

格力电器获得如此多的品牌荣誉，体现了外界对企业综合实力的高度认同。在人民生活水平不断提高和消费升级的大背景下，具有影响力的品牌无疑是消费者的首选。

#### （二）强大的研发实力

格力电器秉承“科技改变生活、科技创造生活”的理念，坚持

“核心技术自主研发”，致力于自主创新体系的建设，以“营造自我超越的创新文化、建立高度集成的研发体系、拥有原创性的核心技术、构建全方位的产品系列”为主要内容，推动企业实现从“要素驱动业绩增长”到“创新驱动持续发展”的战略转变。

格力电器是全球最大的空调研发中心，拥有国家公共科研平台。其中包括“空调设备及系统运行节能国家重点实验室”、“国家节能环保制冷设备工程技术研究中心”和“国家认定企业技术中心”、“国家级工业设计中心”4个国家级科研平台。公司设有12个研究院、72个研究所、727个实验室，目前拥有科研人员近万名，其中本科及以上学历人员约占七成。格力前期通过在空调及上下游产业、智能装备、通讯电子等领域开展基础性技术、节能、可靠性、智能化等方向的研究，形成了一批高水平、突破性科研成果，构建了“基础研究-工业设计-工程化-产品化-自动化”为主的创新链，全面支撑企业技术创新和产业持续发展。

格力电器在科研投入方面不设上限，需要多少就投入多少。格力电器以消费者的需求为标准，在研发上追求极致，厚积薄发。公司累计申请技术专利35000多项，其中发明专利15000余项，2017年共完成发明专利申请4182件，授权发明专利1273件，发明专利授权量位列全国第七。公司拥有19项“国际领先”的核心技术，其中，2017年新增“分布式送风技术在热泵空调上的研究及应用”、“基于大小容积切换压缩机技术的高效多联机”、“面向多联机的CAN+通讯技术研究及应用”、“格力车用尿素智能机”4项国际领先技术。

公司累计获得国家级奖励、省级奖励、行业奖励17项。2017年，“空气源热泵空调关键技术及应用”获得“广东省科学技术进步奖一等奖”，“三缸变容积比的研究及应用”获得“中国制冷学会科技奖特等奖”，“空气源热泵采暖关键技术研究及应用”获得“中国轻工业联合会科技奖一等奖”，“自主创新发展模式的探索与实践成果”获得中国企业改革与发展研究会授予的“中国企业改革发展优秀成果一等

奖”。

### （三）自主掌控的营销渠道和互惠共赢的利益共同体

格力电器通过制度变革净化市场营销环境，设立多样化的返利政策保障经销商的切身利益，以格力电器总部授权、经销商持股的方式形成独特的区域销售公司体系，以“统一渠道、统一网络、统一市场、统一服务”为目标，找到适合自己的营销渠道建设及管理方法，并持之以恒地将其付诸于实践，增强企业的生存能力，让企业获得更好更快地发展。

格力电器在国内拥有 27 家区域性销售公司和 3 万多家专卖店，建设有精品体验馆、格力生活馆，为消费者提供一体化智能家居解决方案，给消费者美的享受和家的体验。格力“自建渠道”的营销模式使企业“诚信”理念贯穿于生产到销售的每一个环节，使格力在激烈的渠道竞争中脱颖而出。同时，公司拥有稳固的线上、线下业务布局优势，线下与国美、苏宁等大型家电连锁卖场保持良好的战略伙伴关系，线上与京东、天猫等网购平台紧密合作。

### （四）追求完美的质量管理理念和不断创新的质量管理体系

格力在 27 年的发展历程中，一直以“追求完美质量，售后零缺陷”为质量目标，始终把消费者利益放在第一位，视质量为企业的生命，在追求完美质量的道路上不断前进和探索。

为了将完美质量的格力产品呈现给广大消费者，格力电器秉承“追求完美质量，创立国际品牌，打造百年企业”的质量方针，坚持顾客需求及社会责任导向的“严、实、新”质量文化，基于 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001、QC080000“四合一”体系，创建了以顾客需求及社会责任为导向的“四纵五横”T9 质量管控系统，构建了 PQAM 完美质量保证模式，并将该模式导入到内部各管理过程中。

自主创新是格力质量管理的主旋律，格力电器的质量管理方法一直在“实践—总结创新—再实践—再总结创新”中不断发展。格力

电器在质量管理方面取得的成绩得到了市场的普遍认同，公司先后获得“国家质量管理卓越企业”、“全国质量工作先进单位”、“中国出口质量安全示范企业”、“出口免验企业”、“质量技术奖”、“全国质量创新大赛一等奖”、“国际质量创新大奖”等荣誉。

### **（五）拥有全球最大的空调生产规模和完善的产业链条**

格力电器在全球拥有珠海、重庆、合肥、郑州、武汉、石家庄、芜湖、长沙、杭州、巴西、巴基斯坦等 11 大生产基地，生产规模位居全球首位，同时拥有完善的配套能力和行业最完整的产业链，有效确保了空调关键零部件的自主生产和供应。格力电器至今已开发出包括家用空调、商用空调在内的 20 大类、400 个系列、12700 多个品种规格的产品，完善而齐全的产品线能满足不同层次顾客的各种需求。

具备全球最大生产规模和全方位生产线的同时，公司进一步打通压缩机、电机、电容、漆包线等产品在内的上下游产业供应链，极大增强了公司对于上下游供应链的控制能力，保证生产高效进行，及时满足用户需求。

### **（六）强大的成本控制和稳健的财务管控能力**

格力电器实施全员成本管理，建立了从公司到班组、个人的成本管理体系，明确各环节、各部门、各班组的成本控制目标，并通过经济责任制，激励每位员工减少浪费，降低生产成本。

公司对原材料实行集中采购，充分发挥集团规模优势，提高采购议价能力，有效控制采购成本；组织对原材料耗用差异进行定期或不定期的专项分析，推进关键物料的成本控制，提高车间材料利用效率。公司首创的“定额领料-落地反冲”模式，规范了企业内部流程，解决了企业运营过程的各种浪费问题，提高了公司的管理水平，并获得了“2015年国家级企业管理创新成果一等奖”。

格力电器与经销商建立了“先款后货”的交易规则，控制交易风险，避免因经销商拖欠货款而陷入的财务困境，保证了公司持续充沛

的现金流。在重大投资方面，公司制定了严格的审批评估流程，既要保证收益，更要严防风险。在不少企业纷纷陷于财务困境的今天，格力电器依然保持着充沛的现金流和强大的财务优势，为公司的稳健发展提供了充足的资金保障。

#### 四、经营情况讨论与分析

2017年，格力电器将“挑战自我，掌控未来”作为企业年度经营工作指导思想，布局多元化战略，在巩固和发展空调产业的同时，不断向智能装备、智能家居、新能源产业延伸。坚持以自主创新为核心，着力推进标准化、信息化、自动化、智能化进程，持续加强制度建设和干部队伍建设，努力打造中国制造标杆企业，实现效率、效益双丰收。

##### （一）产品研发以用户为中心，满足用户新需求

家用空调领域，新品开发坚持以用户需求为中心，充分考虑用户新需求，用核心科技提升用户体验。格力电器新技术研究应用以及新产品的开发上主要从健康、舒适、清洁和智能方面做出了重大突破，开发出了润慧、润铂、I铂、I享等一批高颜值、高性能、高质量的明星产品。其中，分布式送风热泵空调，通过气流组织效率优化可实现节能19.8%以上，房间送风更加均匀，人体活动区垂直温差大幅度降低，用户体验更加舒适。经中国制冷学会组织鉴定，项目成果属国际首创，技术达到国际领先水平。



分布式送风示意图

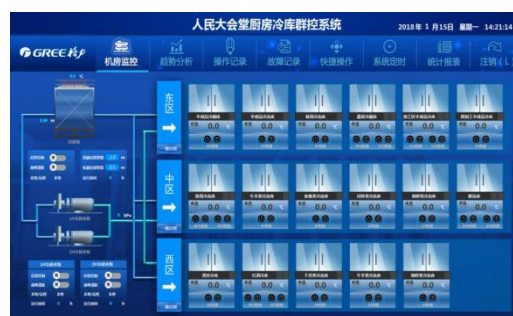


暖通设备领域，公司坚持技术创新，以满足市场需求为导向，紧贴市场和用户进行产品策划和技术创新，在重点产品和技术上进行突破，推动产品的升级换代和新领域拓展。格力自主研发的高能效风冷螺杆机组，具有能效比高，安装方便，占地面积小等优点，成功中标深圳福田医院、盘州高铁等工程，获得了客户的一致好评。

水冷直接制冷式磁悬浮机组，采用格力自主研发的小压比小流量磁悬浮压缩机，比之前的磁悬浮冷水机组+组合柜方案性能提升 40% 以上，为推动国家轨道交通的节能建设提供了有力保障。直流变频冷凝机组，采用自主研发的“双级压缩+直流变频”技术，在使机组高效运行的同时，大幅降低了普通定频机组频繁开停机导致的温度波动，实现了节能和精准控温。该机组能实现全年节能 35% 以上，成功中标人民大会堂并通过验收，以核心科技服务国家最高会议场所。



水冷直接制冷式磁悬浮机组



人民大会堂冷库群控系统

基于变流量蓄热控制技术的家装多联机，首创可控变流量蓄热技术，首次实现家用多联机蓄热可控制、可调节、可模块化，解决了化霜舒适性差的难题。基于 CAN 技术的商用多联机 GMVES 系列产品，结合多联机的应用特点，开发了全新的无极性技术，搭建适用于集中控制的双层网络协议、通讯质量量化监控等关键技术，解决多联机应用的瓶颈问题，可应用在商业办公、文体科研、轨道交通、酒店餐饮等场所。目前该产品已经应用于广州白云机场、青岛世界博览城、武汉地铁 1、3、4、7 号线、中国人民解放军 306 医院等公共领域。

生活电器领域，格力电器研发团队凭着对时尚的深刻理解，以国际先进的技术，卓越的细节控制能力，为全球用户研发出精致的生活

电器，实现了前沿科技与国际时尚的融合。

反渗透工程净水设备具有寿命长、维护简单、三年免换滤芯、全自动运行等优势，并配备三重杀菌防护和失效感应器，保障水质安全，其中 5 吨/小时反渗透纯水设备再次成功中标人民大会堂工程。

IH 微压力电饭煲具有可控压力烹饪，全方位立体 IH 加热等特点，经中国质量协会专业级评测，与同价位同技术特征竞品相比，该产品煮出的米饭水分适中，营养关键指标含量最高。

TOSOT 空气净化器搭载双重智能空气传感技术，能实时检测室内空气质量，智能启停控制，保持室内空气洁净。

## **（二）潜心技术研发，不断突破国际领先技术**

2017 年公司广大干部员工群策群力、攻坚克难，取得了一系列技术成果。经权威机构评定，新增“分布式送风技术在热泵空调上的研究及应用”、“基于大小容积切换压缩机技术的高效多联机”、“面向多联机的 CAN+通讯技术研究及应用”、“格力车用尿素智能机”4 项国际领先技术，为核心科技再添新秀。格力电器通过自主创新，共获 19 项“国际领先”的关键技术，凭借“自主创新发展模式的探索与实践”获得中国企业改革发展优秀成果一等奖。

2017 年，格力电器发明专利授权数 1273 项，位居国家知识产权局公布的中国发明专利排行榜第七位，也是中国第一家“年度发明专利授权量”超千件的家电企业。格力电器还牵头成立中国空调行业知识产权联盟，推动空调行业的创新能力，促进了知识产权与产业发展的深度融合。

火凤凰家用多联机、TOSOT 空气净化器 KJ280F-A01、三缸双级变容压缩机、CEP 长效净化系列空气净化器获 2017 年中国家用空调及净化产业高峰论坛四项大奖；格力新一代多联机和燃气壁挂炉斩获两项中国设计红星奖。

2017年，公司主要围绕“对内通用化，对外走出去”的主题开展标准化工作，对内开展生产通用化、售后通用化、产品平台化、整机精简化、管理信息化等工作；对外和省冷标委、WTO/TBT 评议基地一起开展标准制定、修订等工作。格力电器主导起草了光伏空调产品的行业标准和数据中心用冷水机组的行业标准，并代表中国企业第一次成为美国和加拿大空调国家标准的制定者。公司开发的光伏全直流变频直驱多联机(SOLARGMV)获得全球首张光伏多联机 UL 认证证书。

### **(三) 优化主营产品销售结构，进一步拓展市场份额**

2016年公司去库存成效显著，2017年在渠道经营的过程中，不断创新、优化，引领空调市场，拉大与竞争对手的差距。

在家用空调销售结构优化方面，加强高端特色空调产品的推广，围绕“高端化、智能化、精品化”发展方向，相继推出多款一级能效变频空调产品，引领空调市场产品升级换代；优化智能空调产品销售结构，增加智能空调销售比例；加强变频机、高能效机、环保产品以及中高档产品的推广。

2017年，格力商用空调销售持续增长，据《暖通空调资讯》数据，2017年格力中央空调国内市场占有率连续六年保持第一。在家装领域，格力产品与众多知名的地产行业客户签订战略集采协议；在通讯领域，打破外资品牌多年的垄断局面，初步树立格力品牌地位；在轨道交通领域，继续保持良好发展态势，新中标大批轨道交通项目。

生活电器主要围绕产品结构调整、消费者体验、销售渠道等方面进行改善。为满足用户的新需求，公司加大对主流销售平台以及电商的资源投入，围绕 IH 电饭煲、三年免换芯净水器、零耗材空气净化器等重点产品进行渠道推广，扩大产品销量。

### **(四) 积极拓展海外市场，大力发展自主品牌**

2017年，海外销售积极面对市场的快速变化，坚持“保增长、调结构、树品牌”战略部署，“做品牌、做市场、做渠道”模式不断

巩固。公司以服务促市场，为客户提供超预期的服务体验，海外架构实行由“垂直化”管理模式向“扁平化”管理模式转变，通过实现渠道直营化和渠道短平化，提高决策效率。2017年，格力电器在海外市场自主品牌的销售额获得了20%以上的增长。



全球自主品牌销售范围

### （五）加强电商管理，实现全品类销售突破

2017年，格力电器秉承开放、共赢的理念，与各电商平台开展战略合作，加强电商管理，实现品牌推广、产品创新、数字运营及供应链的协同与升级，通过店铺管理、价格管控、货源管理等与平台进行深度融合，实现电商全品类产品销售额同比增长140%，其中空调销售额位居京东平台空调类第一，生活电器同比增幅远超电商行业水平，实现各品类在电商渠道的销售突破。

### （六）关注产业变革，实现多元拓展

多年来，格力电器凭借“核心科技”实现了从“中国制造”向“中国创造”的跨越。在“技术相关多元化”的基础上，逐步扩展到“业态相关多元化”，开始在智能装备、智能家居、新能源领域崭露头角。

#### 1. 智能装备领域

智能装备已经成为国家发展重要战略方向，也是公司重点发展的

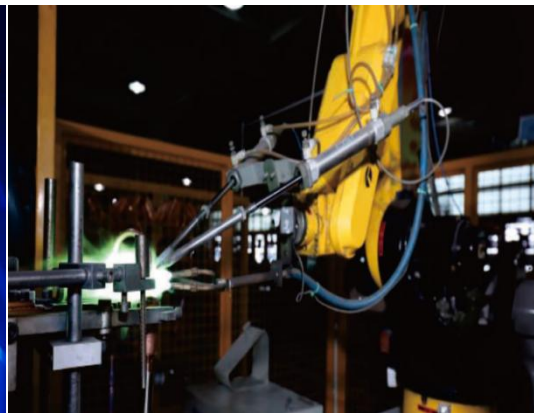
支柱产业之一。格力智能装备有限公司创立于 2013 年 1 月，公司以“精工品质，格力创造”为宗旨，坚持自主研发，精益制造，获得“广东省机器人骨干企业”称号，并被认定为“珠海市智能装备工程技术中心”。

公司围绕“产品化、产业化、市场化、国际化”的发展道路，形成了“数控机床、机器人、工厂自动化、热交换器设备、新能源设备、注塑钣金设备、物流仓储设备、检测设备、精密传动部件、工业信息化”十大产品业务板块，超百种规格产品。

工业机器人领域，公司已研制出水平多关节（SCARA）机器人、六自由度关节机器人、四轴码垛机器人、公共服务机器人等不同种类产品。产品覆盖 1~180KG 负载级别，应用于家电、家具、电子等领域，可以代替组装、抛光打磨、喷涂焊接等岗位员工作业，产品性能和质量达到客户和市场的广泛认可。



机器人产品大全



机器人火焰钎焊焊接

数控机床方面，主要产品有立式加工中心、卧式加工中心，钻工中心等，主要应用于板类、盘类、模具、中小型壳体类复杂零件加工以及铝件、塑料等面板类零件的快速铣削加工。

视觉检测设备，为顺应自动化生产需求，提高产品检验效率和质量，公司开发出视觉检测设备，可以代替人工检查和判断，避免检验人员疲劳后出现的漏检和错判问题，提高检验效率和准确性，广泛应



用于制造企业的检验岗位。

自动化流水线领域，公司将工业机器人、数控机床等设备集成研发出自动化生产线，广泛应用于汽车行业、家电行业、食品行业自动化生产，帮助制造企业降低劳动强度，提高生产效率。产品应用于公司手机壳自动生产线、横店东磁永磁十五厂全自动生产线，生产效率提升显著。



手机壳自动生产线



横店东磁永磁十五厂全自动生产线

物流仓储设备，公司针对物流仓储运输开发与研制了自动化设备，提供智能物流系统解决方案，为生产制造、流通配送服务。公司为客户提供物流规划设计、系统集成、软件开发、设备定制、电控系统开发等服务，实现物料出入库、存储、周转、分拣、配送等生产过程的自动化、信息化和智能化。

伺服电机领域，2017年，格力电器完成了20多款伺服电机产品开发，已批量应用于智能装备公司的机械手、机器人产品，其综合性能可媲美日本安川、三菱等公司的产品，打破了高端伺服电机由日系和欧系垄断的局面。同时，完成了伺服电机核心零部件高分辨率绝对值编码器的开发，其系统精度优于多摩川同类产品。公司开发的五轴注塑机械手运动控制系统，采用整套自主研发的伺服系统、运动控制器、示教器，成功应用于武汉、长沙等生产基地。

## 2. 智能家居领域

在智能家居方面，格力电器拥有智能连接、智能交互、智能感知、智能云平台、智慧能源管理系统、人工智能等 6 大关键技术。格力不仅力求实现每个单品的智能化，而且以服务器或家庭无线路由器为中心将整个智能家电连接为一个完整的、智能化的系统，以解决消费者最关心的能源、空气、用水三大核心问题。格力自主研发了智能云平台，并在全球范围部署了多个云服务中心，可快速服务全球用户，用户可通过“格力+”APP 对所有产品实现智能化控制，并享受智能化服务。

### 3. 新能源领域

新能源方面，2017 年格力重点部署产品线攻关及产业化布局工作，在光伏空调产品及系统的基础上，进一步升级能源供给与整体消费解决方案，研发出 G-IEMS 局域能源互联网系统，并开发出了家庭级智慧能源管理系统(G-HIEMS)。G-HIEMS 系统实现了太阳能发电、储能、居家用电、售电的高度集成，充分利用太阳能以及用电低谷时段进行储能，供高峰期使用，富余的还可以出售到电网，供其他用户使用。

同时，格力电器以智慧能源管理系统为依托，从设备层向上下游延伸，开发出一系列的光伏离心机、多联机、储能电池、智能变流器、单晶组件等产品。目前，光伏空调系统客户已经覆盖 22 个国家和地区，覆盖中东、北美、东南亚等地区，广泛应用于工厂、学校、楼宇、农场等不同场合，2017 年主要示范工程有美国凤凰城世贸中心项目和沙特利雅得清真寺等项目。

#### （七）从源头抓好质量管理，逆向驱动提升管理水平

在质量管理控制方面，继续强化推进实施 T9 管理体系，借助 D-CTFP 质量创新驱动环，逆向驱动各责任单位强化自身质量控制。从需求调研入手，通过周密的计划制定，严格的执行落实，并辅以检验检查监督，促进优化，实现对质量控制工作的提前策划、排查，从

源头预防和防止质量问题的产生，并在此基础上，创立了 PQAM 完美质量保证模式。2017 年 2 月 7 日，在中国质量协会、卓越国际质量科学研究院主办的国际质量创新大赛中，格力电器凭借《格力 PQAM 完美质量保证模式在人民大会堂等空调项目的研究与应用》项目荣获国际质量创新大奖。

2017 年公司进一步优化售后质量整改小组的设置和运行机制，通过加强内部质量管控，格力电器的产品质量水平持续提高，过程一次交验合格率逐步提升，售后故障率连续 10 年大幅下降。

#### **（八）持续改善生产流程，加严成本管控，实施双效管理**

2017 年公司进一步加强价值链改革和创新，深化精益生产，完善供应链物流，推广 JIT 模式，实现供方直配，进一步消除中转库存和搬运浪费，实施效率和效益双效管理。

双效管理推行以“区域统筹管理”为主，“系统垂直管理”为辅的增效管理模式，实施自主经营管理模式，进一步明确“效率、效益”双效主体管理责任。制定并下发各单位效率、效益提升指标，人人有指标、人人要增效。

#### **（九）加大人才培养力度，建立科学合理人才结构**

格力电器始终坚持“聚焦公司战略布局，坚持自主培养人才”的原则，通过自主搭建培训体系，构建多元化的自主培养机制。2017 年，公司围绕战略转型，以“面向企业发展，推动公司战略落地；面向市场需要，支持一线销售；面向员工发展、实现全员学习”为核心思路，通过深化学习资源体系、转变培训教育机制、探索人才培养模式等方式推动各项业务的发展与创新。

公司积极开展新领域支持性专题培训，推动一线员工转型升级，推动集团级人才培养体系规范建设，紧抓关键重点群体培养，开展大学生、班组长、主管、中基层管理干部、营销服务人员等群体专项培育培养。



## 五、公司未来发展的展望

### （一）公司发展战略

格力电器将在以空调产业为支柱的同时，大力拓展智能家居、智能装备、精密模具、新能源技术等多项产业，实现“多元化”稳健协调发展，将格力打造成为具有核心竞争力的、自主知识产权的、管理先进的“全球型工业集团”。

围绕以创新促进发展为主题，以推进智能制造为主攻方向，以加快新一代信息技术与制造业深度融合为主线，按照工业 4.0 的标准，打造一座集智能、环保、节能、高效为一体的国际化示范产业园。持续在制度建设、人才培养、技术创新、质量管控等方面开展广泛深入的管理创新；聚焦国家制造产业发展瓶颈，结合格力在核心零部件、自动化、智能装备、信息化等领域取得的经验与优势，助力中国制造 2025。

通过聚焦产品、服务与市场，继续深耕国内市场，充分挖掘三四线市场潜力；大力发展格力海外自主品牌，全面提升海外自主品牌影响力和市场占有率，提高市场掌控能力，打造世界一流品牌，实现“让世界爱上中国造”的愿景。

### （二）2018 年重点工作

2018 年，格力电器将“奋斗永无止境，改变掌控未来”作为企业年度经营工作指导思想，以效率、效益双效提升作为驱动目标，布局多元化发展战略；秉承“公平公正、公开透明、公私分明”的管理方针，恪守“讲真话、干实事；讲原则，办好事；讲奉献，成大事”的行为准则，立足“中国制造”，坚持自主创新，聚焦于产品的质量、技术与服务，在转型过程中不断寻求突破、砥砺前行。

#### 1. 坚持以科技创新为导向，加强技术研发规划与布局

围绕“研究一代、储备一代、开发一代”的产品研发思路，不断

完善基础研究、应用技术研究、产品开发三级研发体系，在面向市场需求方向不断推陈出新，持续打造具有竞争力的产品。

打造技术管理创新平台，从技术导向、专利标准管理、项目质量管控、创新工具应用等方面深入研究，为科技研发创造良好的环境，用制度保障科技活动的高效开展。

以产品满足消费者需求、技术符合时代需求、创新引领市场需求为目标，进行产品研发和技术升级，加强新领域技术的研究和突破，以科技创新促进企业影响力的持续提升。

继续深入开展新材料、新工艺的基础研究和前沿技术开发，加快推进智能制造、工艺仿真、工艺信息化等系列工作。

## **2. 加快推动营销转型，充分发挥自身优势**

家用空调板块，保持市场占有率的稳定增长，深入升级终端形象建设，强化市场渠道掌控力，围绕“智能、舒适、节能”主题，大幅提升节能环保产品业务比重。

商用空调板块，进一步提高商用市场整体占有率，实现技术性能全面提升，技术参数引领行业标准；拓宽专业冷冻冷藏、运输、采暖供热等行业市场，不断完善商用空调售前、售中和售后服务体系。

生活电器板块，重点开展终端网点建设，逐步完成大卖场、超市、专卖店的全覆盖；围绕市场需求督促产品开发，提高产品性价比。

出口业务板块，调整出口销售结构，实现销量与利润的双增长。继续加大海外市场自有品牌的发展，突出海外自主品牌的技术优势，聚焦明星产品，加强海外技术指导和售后服务体系建设，提升海外客户的满意度。

电商板块，进一步改善物流水平，丰富产品线，建立与平台的系统化、信息化对接，快速响应客户需求；加强与平台运营合作，推进线上线下市场互动和融合。

工业制品板块，通过整合销售系统，打造一站式服务体验，积极开拓高附加值市场，逐步开发工业制品销售中心和代理商，把工业制品板块从传统的依靠家电领域逐步向新领域突破，打造多个工业制品强势品牌。

### 3. 坚守专注主义，开展多元拓展

格力电器始终坚守自主研发，立足实体经济，以工匠精神将每件事情做到最好。在企业发展过程中，格力电器坚持以系统、整体的眼光看待企业发展面临的环境，积极规划企业未来的多元化发展。

智能装备发展以满足用户需求为导向，降低开发设计与生产成本，掌握核心部件的研发与制造，在数控机床、机器人领域进行突破创新，以核心技术带动产品竞争力，以优秀的产品驱动整个产业发展，逐步打造成企业新的利润增长点。

进一步提高精密模具品质，夯实基础，打破传统销售模式，为用户提供模具、机床、加工生产等各种组合方案，提高营运能力，加快速度将模具产业做强做大。

积极参与智能家居相关国际、国家标准化工作，完善企业智能家居标准体系，不断开发出更节能、更环保、更舒适的智能化产品，提升用户满意度，共建美好生活。

在新能源领域进一步探索，升级能源供给方式，研究新型能源解决方案，推动社会绿色发展。

深耕手机技术研发工作，打造业内一线厂商水准的手机，完善手机自有销售渠道的建设，提高格力手机的市场竞争力。

### 4. 持续巩固提升产品质量，以工匠精神打造“完美质量”

以市场和消费者需求为标准，建立比国家、国际标准要求更高的企业标准，通过标准领先来实现质量领先，实施“人人都是质检员”的制度，全员、全方位、全过程保证产品质量，体现品牌价值。

强化产品设计质量，从源头消除质量隐患，推进完善大试制体系，充分发挥试制中心的作用，从技术、工艺、质量、生产各环节层层把关，全面提升新品开发质量。严格管控物料进货质量，引入信息化手段，实时监控制造过程，加快异常响应速度，及时处理质量问题。继续推行质量管理小组活动，开展全员改善，多部门协同参与质量整改活动，不断提升产品质量。

## 5. 夯实财务基础工作，控制管理风险

牢牢围绕“降本增效”的思路开展成本控制工作，从设计源头挖掘降本空间，通过效率提升实现成本降低，降本不降质，建立“效率、效益”双效提升考评指标。

夯实财务基础管理工作，提高物资管理水平，确保基础数据可靠、完整、及时，为公司经营管理工作提供支撑。

做好产业链体系的风险管理和预警，结合业务实际情况，重新梳理内控流程，通过业务合理性、合规性综合权衡风险，提高风险意识。加强投资过程中的投入与产出比分析，综合考虑性价比，尊重市场规律，控制投资风险。

## 6. 以人为本，打造科学合理具有创新能力的人才队伍

营造公平公正环境，建立以企业利益为先的标准进行干部选拔。建立常态化培训需求机制，重点开展新产业、新业务、新群体、新技术方向的人才培养，加大技术工人、管理经营人才、技术研发领军人才等重点群体的培养与发展，培育一批走在前列、引领发展的标杆人才。构建系统性的人才留用“新政策体系”，加大激励机制，充分发挥骨干人才模范作用。

### （三）未来发展面临的主要风险

#### 1. 宏观经济波动风险

公司销售的产品包括空调、工业制品、各类小家电产品等，其

市场需求受经济形势和宏观调控的影响较大，如果宏观经济或消费者需求增长出现放缓趋势，则公司所处的家电市场增长也将随之减速，从而对于公司产品销售造成影响。

## **2. 生产要素价格波动的风险**

格力电器所从事的家电制造企业属于劳动密集型行业，其中用于制造家电产品的主要原材料为各种等级的铜材、钢材、铝材和塑料等，其成本所占公司产品的比重较大，若原材料价格出现较大波动，或因宏观经济环境变化和政策调整使得劳动力、水、电、土地等生产要素成本出现较大波动，将会对公司的经营业绩产生一定影响。

## **3. 贸易壁垒带来的市场风险**

在关税壁垒降低的同时，国家间的非关税壁垒作用日渐凸显，主要表现为各种强制的安全认证、国际标准要求、产品质量及其管理体系的认证要求、节能要求及日趋严格的环保要求与废旧家电的回收要求等。非关税壁垒及某些国家、地区实施的反倾销措施引起的贸易摩擦，均加重了家电企业的成本费用负担，并对企业的市场拓展带来了新的挑战。

## **4. 汇率波动造成出口市场风险及汇兑损失**

目前，公司的出口收入占营业收入比例将近20%，汇率波动不仅可能对公司产品的出口带来不利影响，同时可能造成公司汇兑损失，增加财务成本。

格力电器股份有限公司董事会

2018年4月25日